



Научная статья

УДК 316.454.5

[https://doi.org/10.55523/27822559\\_2023\\_2\(10\)\\_63](https://doi.org/10.55523/27822559_2023_2(10)_63)

## ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

Е.Ф. Максименко<sup>1</sup>, И.С. Бубнова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

<sup>1</sup> [elizavetka\\_maksimenko@inbox.ru](mailto:elizavetka_maksimenko@inbox.ru)

<sup>2</sup> [irinaz-bubnova@yandex.ru](mailto:irinaz-bubnova@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной статье излагаются результаты исследования, иллюстрирующие влияние стиля руководства в организации на её психологический климат. В статье представлены результаты исследования влияния стилей руководства на взаимоотношения между руководителем и сотрудниками, а также на психологический климат всей организации. В статье показано, что положительный климат в организации содействует поддержанию психологического и физического здоровья сотрудников на уровне, который позволяет достигать лучших показателей в выполнении целей, задач и основной миссии организации; служит профилактикой эмоционального и профессионального выгорания у сотрудников в различные периоды развития организации.

**Ключевые слова:** коллектив, социально-психологический климат, стиль руководства

**Для цитирования:** Максименко Е.Ф., Бубнова И.С. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Педагогическая перспектива. 2023. № 2(10). С. 63–70. [https://doi.org/10.55523/27822559\\_2023\\_2\(10\)\\_63](https://doi.org/10.55523/27822559_2023_2(10)_63)

## INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLE ON THE PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE TEAM

E.F. Maksimenko<sup>1</sup>, I.S. Bubnova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Kuban State University, Krasnodar, Russia

<sup>1</sup> [elizavetka\\_maksimenko@inbox.ru](mailto:elizavetka_maksimenko@inbox.ru)

<sup>2</sup> [irinaz-bubnova@yandex.ru](mailto:irinaz-bubnova@yandex.ru)

**Abstract.** This article presents the results of a study illustrating the influence of leadership style in an organization on its psychological climate. The article presents the results of a study of the influence of leadership styles on the relationship between the manager and employees, as well as on the psychological climate of the entire organization. The article shows that a positive climate in the organization helps to maintain the psychological and physical health of employees at a level that allows you to achieve the best performance in achieving the goals, objectives and main mission of the organization; It serves as a prevention of emotional and professional burnout among employees at various periods of the organization's development.

**Keywords:** team, socio-psychological climate, leadership style

**For citation:** Maksimenko E.F., Bubnova I.S. Influence of management style on the psychological climate in the team. *Pedagogical perspective.* 2023; 2(10): 63–70. [https://doi.org/10.55523/27822559\\_2023\\_2\(10\)\\_63](https://doi.org/10.55523/27822559_2023_2(10)_63) (In Russ.).

Вопросы, связанные со стилем руководства, разрабатывались не только представителями менеджмента, но и психологами. Так, в организационной

психологии рассматривается, изучается и исследуется природность управленческого контекста и его влияния на психологический климат внутри коллектива.

Управление коллективом – сложный лидерский процесс, который связывает несколько категорий и подкатегорий: категории стилей управления; подкатегории влияния каждого стиля руководства на психологический климат в коллективе.

Проблемы психологического климата и стилей управления в своих работах рассматривали А.А. Реан, А.А. Бодалев, М.И. Битянова, К. Левин и др. В трудах данных авторов была изучена проблема влияния на психологический климат коллектива различных стилей руководства, описаны методы его коррекции.

Формирование понятия «психологический климат» началось в рамках зарубежной психологии, где сформировалось два подхода: одни исследователи стали отождествлять его с понятием «организационная культура», другая группа исследователей утверждала, что климат является одной из форм проявления культуры организации [1, с. 86].

В отечественных исследованиях, связанных с психологическим климатом, первым, кто в своих трудах применил рассматриваемый термин, стал Н.С. Мансуров, деятельность которого была связана с исследованиями производственных коллективов. Однако наиболее содержательно раскрыл понятие психологический климат В.М. Шепель, обозначив его как «эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающих на основе их симпатии, совпадения характеров, склонностей и интересов» [2, с. 115].

По мнению Б.Д. Парыгина, психологический климат представляет собой не что иное, как мощный фактор, мотивирующий сотрудников в зависимости от тех или иных изменений климата в коллективе [3, с. 114].

Под психологическим климатом, считает Е.С. Кузьмин, «необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии

членов организации» [4, с. 211]. По мнению К.К. Платонова, психологический климат – это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли, от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой [5, с. 113].

В трудах А.А. Русалиновой, А.Н. Лутошкина психологический климат отмечен как эмоционально-психологический настрой, оказывающий влияние на целую группу людей [6, с. 121].

Психологический климат, выраженный как психологическая совместимость людей, отражается в исследованиях В.В. Косолапова, А.Н. Щербани, Л.Н. Когана, при этом учитываются их общие взгляды на культурно-ценностные ориентации и морально-нравственные показатели личности [7, с. 98].

Эмоционально-волевые показатели членов группы определяют её психологический климат. Такого подхода придерживался Х. Шакуров [8, с. 58]. Учёные А.В. Петровский и А.В. Ярошевский считали, что психологический климат целого коллектива способен влиять на способность функционировать каждого в отдельности сотрудника посредством оказываемого влияния [9, с. 156].

В настоящее время психологический климат можно представить как совокупность социальных явлений и процессов, протекающих внутри организации как системы. Стиль руководства предполагает правильно сформированную и одобренную методику ведения взаимодействия с сотрудниками компании [10]. Например, авторитарному стилю управления, свойственны следующие особенности: строгий контроль выполнения обязанностей, поставленных задач; применение штрафных санкций, депремирования и других наказаний из-за невыполненных приказов, поступающих от руководителя; властолюбие и нарциссизм руководителя; малоинформирован-

ность персонала о настоящем состоянии дел в организации [11].

Все эти факторы в совокупности приводят к созданию отрицательного психологического климата внутри рабочих групп. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Некоторые из исполнителей стараются перенять стиль своего руководителя в отношениях с коллегами, заискивают перед начальством. Другие стараются изолироваться от контактов внутри группы, третьи впадают в депрессию. Понятно, что сотрудники относятся к такому руководителю негативно. В результате в коллективе формируется неблагоприятный социально-психологический климат, люди находятся в постоянном напряжении, становятся нервными и вспыльчивыми, т.е. создается почва для конфликтов [12].

Демократический стиль управления базируется на следующих показателях:

- учитываются мнения сотрудников при выстраивании целей и задач в организации на краткосрочный и длительный период;

- работа распределяется максимально адекватно по нагрузке для каждого сотрудника;

- посредством косвенных факторов руководитель влияет на желание сотрудников решать производственные задачи;

- руководитель достаточно объективен в отношении сотрудников и себя в отношении личностных и трудовых характеристик;

- в системе премирования не существует необоснованных санкций, премиальных и бонусных частей оплаты труда, субъективно выставляемых руководителем [13, с. 137].

Сотрудники при демократичном руководителе по большей части отвечают взаимностью в качестве положительных результатов своих обязанностей. При таком стиле руководства формируется наиболее благоприятная среда для

психологически-комфортного климата и сплочённого командного духа между сотрудниками. У сотрудников и руководителя складываются доверительные отношения, они связаны общими целями, задачами и результативностью деятельности организации, эффективность которой имеет прямое влияние на оплату труда и материальное благополучие сотрудников [14].

Попустительскому стилю свойственны следующие показатели:

- равнодушное отношение к происходящим финансовым, кадровым и другим вопросам, решение которых входит в прямые обязанности руководителя;

- перекладывание своих непосредственных задач на менее компетентных сотрудников;

- отсутствие интереса и выраженная пассивность без проявления инициативы;

- свойственно наличие свободы действий для сотрудников, не требующее выполнения чётких структурированных обязанностей.

Как следствие, такой стиль предполагает, что подчинённые, избавленные от тотального контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут, в рамках предоставленных полномочий, пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств [15].

Согласно наблюдениям К. Левина, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворённость работой, отсутствует

подлинная сплочённость. Всё это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворённости трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс обладает свойством саморегуляции и не нарушается при отсутствии руководителя.

Попустительский стиль коррелирует с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустрации и агрессивности среди членов коллектива, ведёт к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко проявляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных [16].

Немаловажное значение при выборе того или иного стиля руководства имеют ценностные ориентации руководителя, они как бы образуют базис, на котором в дальнейшем формируются

методы и способы взаимодействия с подчинёнными [17].

Исследование проходило в магазинах «Мастер» (коллектив А) и «Фея» (коллектив В), где руководителями выступали индивидуальные предприниматели. Выборку составили два коллектива, по 10 человек в каждом. В коллективе А: 4 мужчины и 6 женщин, образование – высшее; возраст 28–46 лет. В коллективе Б: 2 мужчины и 8 женщин, образование – высшее, среднее специальное; возраст – 24–52 года.

На первом этапе нами был исследован стиль руководства в коллективе малого бизнеса как отправная точка для дальнейшей интерпретации социально-психологического климата в коллективах с определённым доминирующим стилем руководства. По мнению работников, в коллективе А у руководителя доминирует авторитарный, а в коллективе Б – демократический стиль руководства (табл. 1).

Более детальный анализ показал, что в коллективе А доминирующий авторитарный (директивный) стиль, проявляется на высоком уровне (67% опрошенных) (табл. 2). Отметим при этом, что все уровни проявления авторитарного стиля объединяет единоличное принятие решений руководителем с безусловным их исполнением коллективом.

Таблица 1

**Стиль руководства в коллективе по мнению работников (в %)**

| Коллектив | Стиль руководства |             |                 |
|-----------|-------------------|-------------|-----------------|
|           | авторитарный      | либеральный | демократический |
| А         | 60                | 20          | 20              |
| Б         | 10                | 30          | 60              |

Таблица 2

**Уровни проявления стиля руководства в коллективе А по мнению работников (в %)**

| Уровень | Стиль руководства |             |               |
|---------|-------------------|-------------|---------------|
|         | директивный       | либеральный | коллегиальный |
| Низкий  | 17                | 50          | 50            |
| Средний | 17                | 50          | 50            |
| Высокий | 67                | 0           | 0             |

Результаты, полученные для компании Б, представлены в таблице 3. Большинство опрошенных (67%) ответили, что руководитель имеет высокий уровень развития коллегиального стиля руководства. Однако, следует отметить наличие определенных резервов в совершенствовании стиля руковод-

ства, поскольку почти 33% респондентов отнесли его к среднему уровню. Кроме того, 67% опрошенных ответили, что их руководитель обладает средним уровнем либерального стиля руководства, что свидетельствует об отсутствии должной требовательности и контроля.

Таблица 3

**Уровни проявления стиля руководства в коллективе Б по мнению работников (в %)**

| Уровень | Стиль руководства |             |               |
|---------|-------------------|-------------|---------------|
|         | директивный       | либеральный | коллегиальный |
| Низкий  | 100               | 67          | 17            |
| Средний | 0                 | 33          | 17            |
| Высокий | 67                | 0           | 67            |

«Экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата в коллективе (А.С. Михалюк и А.Ю. Шалито) позволила выявить эмоциональные, поведенческие и когнитивные компоненты взаимоотношений в коллективе. Критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится» / «не нравится», «приятно» / «неприятно» – считается существенным признаком эмоционального компонента.

Наблюдая за деятельностью коллектива, мы пришли к выводу, что все работники занимают определённую позицию, совместно выполняют свои обязанности, и непосредственно влияют друг на друга во время труда. Также они хорошо контактируют друг с другом, а в случае необходимости помогают друг другу.

Одним из психологических факторов, который потенциально может влиять на представление различных типов организационной культуры, является стиль руководства управленческого персонала. Поэтому далее проанализируем связь между стилем руководства и уровнем социально-психологического климата в коллективах малого бизнеса А и Б. Отметим, что в процессе исследования типов организационной культуры определялись её «реальная» и «идеальная» формы.

Проанализируем связь стилей руководства и уровня психологического климата в коллективах А и Б с использованием различных методик исследования психологического климата (табл. 4).

Таблица 4

**Взаимосвязь между стилем руководства и уровнем психологического климата в коллективах А и Б**

| Методика оценки  | Коллектив | Стиль руководства |             |               |
|--|-----------|-------------------|-------------|---------------|
|  |           | директивный       | либеральный | коллегиальный |
| Диагностический опросник социально-психологического климата группы         | А         | 0,445**           | 0,396**     | -0,510**      |
|  | Б         | 0,187**           | 0,188**     | -0,225**      |
| Методика оценки уровня психологического климата коллектива (А.Н. Лутошкин) | А         | 0,026             | -0,001      | -0,025        |
|  | Б         | 0,111             | 0,136*      | -0,840        |

Продолжение таблицы 4

| Методика оценки  | Коллектив | Стиль руководства |             |               |
|--|-----------|-------------------|-------------|---------------|
|  |           | директивный       | либеральный | коллегиальный |
| Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе (А.С. Михайлюк, Л.Ю. Шарыто) | А         | -0,228**          | -0,158*     | 0,256**       |
|  | Б         | -0,071            | -0,093      | 0,113         |
| Методика «Удовлетворённость работой» (разработанная В.А. Розановой)  | А         | -0,412**          | -0,331**    | 0,429**       |
|  | Б         | -0,240**          | -0,100      | 0,167**       |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Влияние директивного стиля руководства наиболее ярко проявляется среди противоположных структур психологического климата. Нами была обнаружена положительная статистически значимая связь между директивным стилем руководства и данными, полученными в ходе проведения методики «Диагностический опросник социально-психологического климата группы» как в коллективе А ( $r_s = 0,445$ ;  $p < 0,01$ ), так и в коллективе Б ( $r_s = 0,187$ ;  $p < 0,01$ ). Суть выявленной закономерности заключается в том, что с повышением уровня выраженности директивного стиля у руководителей малого бизнеса повышается уровень развития социально-психологического климата в коллективе, что наиболее ярко проявилось в компании А.

Отрицательная статистически значимая связь между директивным стилем руководства и результатами методики оценки уровня психологического климата коллектива (А.Н. Лутошкин) была выявлена как в коллективе А ( $r_s = -0,412$ ;  $p < 0,01$ ), так и в коллективе Б ( $r_s = -0,240$ ;  $p < 0,01$ ). То есть по мере повышения выраженности директивного стиля руководства уровень развития психологического климата снижается.

Менее выраженная отрицательная статистически значимая связь (и только в коллективе А), обнаружена в ходе

проведения экспресс-методики оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе (А.С. Михайлюк, Л.Ю. Шарыто), а именно:  $r_s = -0,228$ ;  $p < 0,01$ . Как и в ситуации, которая наблюдается в отношении культуры «личности», здесь проявляется такая связь: чем выше уровень развития директивного стиля, тем ниже уровень развития культуры «задач».

Не выявлено статистически значимой связи между директивным стилем руководства и уровнем удовлетворённости в коллективах А и Б.

Таким образом, можно говорить о том, что использование руководителями малого бизнеса директивного стиля руководства обуславливает развитие нестабильного психологического климата, однако на уровень удовлетворённости работы это не влияет. Далее анализируем связь либерального стиля руководства и уровня развития различных типов организационной культуры.

Следует отметить, что здесь наблюдаются такие же закономерности, но менее выраженные, как и относительно директивного стиля руководства.

Также на основании представленной таблицы 3 обнаружена положительная статистически значимая взаимосвязь между либеральным стилем руководства и уровнем психологического климата по диагностическому опро-

снижу, и опять же как и в коллективе А ( $r_s=0,396$ ;  $p<0,01$ ), так и в коллективе Б ( $r_s=0,188$ ;  $p<0,01$ ).

Суть связи заключается в том, что с повышением уровня выраженности либерального стиля руководства в коллективе повышается уровень благоприятного психологического климата.

И противоположная картина – отрицательная статистически значимая связь – констатируется между либеральным стилем руководства и результатами, полученными как в ходе проведения методики оценки уровня психологического климата коллектива (А.Н. Лутошкин) ( $r_s=-0,331$ ;  $p<0,01$ ), так и в ходе проведения методики «Удовлетворённость работой» (В.А. Розановой) ( $r_s=-0,158$ ;  $p<0,05$ ), но только в коллективе А. Итак, речь идёт о том,

что по мере повышения выраженности либерального стиля руководства уровень удовлетворённости работой снижается.

Следует отметить, что результаты исследования показали, что либеральный стиль положительно влияет ещё на результаты экспресс-опросника ( $r_s=0,136$ ;  $p<0,05$ ), но в коллективе Б. Речь идёт о том, что повышение уровня либерального стиля управления может положительно влиять на уровень психологического климата и его структуру непосредственно.

Таким образом, стиль руководства является фактором формирования психологического климата организации, однако существует значительное количество аспектов для дальнейшего изучения.

### Список литературы

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб., Питер, 2019. 119 с.
2. Шепель В.М. Управленческая психология. М., 2017. 255 с.
3. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Л.: Культура, 2019. 314 с.
4. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2018. 245 с.
5. Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология. М.: Инфра-М, 2017. 298 с.
6. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2018. 245 с.
7. Островский Э.В., Чернышева Л.И. Психология и педагогика. М.: Инфра-М, 2017. 315 с.
8. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. М.: Просвещение, 2018. 220 с.
9. Карпенко Л.А. Краткий психологический словарь. М.: Феникс, 2018. 312 с.
10. Рерке В.И., Бубнова И.С. Готовность педагогов к инновационной деятельности в образовательной организации: организационно-психологический аспект // Вестник Поволжского института управления. 2019. Т. 19. № 1. С. 59–67.
11. Бабкин Д.В., Бубнова И.С. Изучение психического выгорания и его детерминант у адвокатов // Казанский педагогический журнал. 2022. № 2 (151). С. 241–248.
12. Рерке В.И., Демаков В.И., Бубнова И.С. Личностные ресурсы преодоления профессионального выгорания медицинских работников в период пандемии COVID-19 // Научно-педагогическое обозрение. 2022. № 1 (41). С. 170–180.
13. Переверзев М.П. Менеджмент: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. 228 с.
14. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. М.: Психотерапия, 2013. 624 с.
15. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Л.: Культура, 2019. 314 с.
16. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. М.: Просвещение, 2018. 220 с.
17. Шамакова И.А. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 10. С. 131–135.

### References

1. Jewell L. *Industrial-organizational psychology*. St. Petersburg: Piter, 2019. 119 p. (In Russ.).
2. Shepel' V.M. *Management psychology*. Moscow, 2017. 255 p. (In Russ.).

3. Parygin B.D. *Socio-psychological climate of the team*. Leningrad: Kul'tura, 2019. 314 p. (In Russ.).
4. Pochebut L.G., Chiker V.A. *Organizational social psychology*. St. Petersburg: Rech', 2018. 245 p. (In Russ.).
5. Platonov K.K., Golubev G.G. *Psychology*. Moscow: Infra-M, 2017. 298 p. (In Russ.).
6. Pochebut L.G., Chiker V.A. *Organizational social psychology*. St. Petersburg: Rech', 2018. 245 p. (In Russ.).
7. Ostrovskij Je.V., Chernysheva L.I. *Psychology and pedagogy*. Moscow: Infra-M, 2017. 315 p. (In Russ.).
8. Shakurov R.H. *Socio-psychological problems of leadership of the teaching staff*. Moscow: Prosveshhenie, 2018. 220 p. (In Russ.).
9. Karpenko L.A. *Brief Psychological Dictionary*. Moscow: Feniks, 2018. 312 p. (In Russ.).
10. Rerke V.I., Bubnova I.S. Readiness of teachers for innovative activity in an educational organization: organizational and psychological aspect. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravlenija*. 2019; 1(19): 59–67. (In Russ.).
11. Babkin D.V., Bubnova I.S. The study of mental burnout and its determinants in lawyers. *Kazanskiy pedagogicheskiy zhurnal*. 2022; 2(151): 241–248. (In Russ.).
12. Rerke V.I., Demakov V.I., Bubnova I.S. Personal Resources for Coping with Burnout During the COVID-19 Pandemic. *Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie*. 2022; 1(41): 170–180. (In Russ.).
13. Pereverzev M.P. *Management*. Moscow: INFRA-M, 2014. 228 p. (In Russ.).
14. *Psychology of personnel management / pod red. A.V. Batarshева, A.O. Luk'janova*. Moscow: Psihoterapija, 2013. 624 p. (In Russ.).
15. Parygin B.D. *Socio-psychological climate of the team*. Leningrad: Kul'tura, 2019. 314 p. (In Russ.).
16. Shakurov R.H. *Socio-psychological problems of leadership of the teaching staff*. Moscow: Prosveshhenie, 2018. 220 p. (In Russ.).
17. Shmakova I.A. The influence of leadership style on the psychological climate in the team. *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*. 2015; 10: 131–135. (In Russ.).

### **Информация об авторах**

Елизавета Фидельевна Максименко – магистрант факультета управления и психологии Кубанского государственного университета.

Ирина Сергеевна Бубнова – кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии и социологии управления Кубанского государственного университета.

### **Information about the authors**

Elizaveta F. Maksimenko – Kuban State University, master student of the Faculty of Management and Psychology.

Irina S. Bubnova – Candidate of Sciences (Psychology), Kuban State University, Associate Professor of the Department of Social Psychology and Sociology of Management.

---

Статья принята в редакцию 19.05.2023; одобрена после рецензирования 02.06.2023; принята к публикации 05.06.2023.

The article was submitted 19.05.2023; approved after reviewing 02.06.2023; accepted for publication 05.06.2023.